

## IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI ERA BERCIKRIK VUCA

Syamsul Bahri

Fakultas Tarbiyah Pascasarjana Institut Pesantren KH Abdul Chalim Mojokerto, Indonesia  
Corresponding Author: syamsulbahriabdullah7@gmail.com

### **Abstract**

*This paper aims to show how the digital world defined by VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity), has a significant impact on the implementation of human resource management in educational institutions. The data of this paper were collected through literature study and data analysis of various materials related to human resource management in the VUCA era, such as books, journals, and websites, and then examined descriptively. The findings of this study indicate that in the management of human resources in educational institutions, three strategies should be used to thrive in the VUCA era and turnover cycle: leadership strategy, product differentiation, and low cost strategy. Following up on these results, institutional leaders as the driving force for human resource management must have service breakthroughs that can get out of the VUCA trap so that educational institution services are in line with the demands of the VUCA period.*

**Keywords:** VUCA era, educational institutions, human resource management

### **Abstrak**

*Tulisan ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana dunia digital yang didefinisikan oleh VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity), memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan. Data makalah ini dikumpulkan melalui studi kepustakaan dan analisis data dari berbagai bahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di era VUCA, seperti buku, jurnal, dan situs web, dan kemudian diperiksa secara deskriptif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pendidikan, tiga strategi harus digunakan untuk berkembang di era VUCA dan siklus perputaran: strategi kepemimpinan, diferensiasi produk, dan strategi biaya rendah. Menindaklanjuti hasil tersebut, pimpinan lembaga sebagai motor penggerak pengelolaan sumber daya manusia harus memiliki terobosan layanan yang dapat keluar dari jebakan VUCA agar layanan lembaga pendidikan sejalan dengan tuntutan masa VUCA.*

**Kata Kunci:** era VUCA, lembaga pendidikan, manajemen sumber daya manusia

---

## PENDAHULUAN

Dalam menghadapi globalisasi, atau VUCA sebagai gambaran situasi saat ini, menggambarkan lingkungan yang semakin bergejolak, kompleks dengan ketidakpastian yang tinggi, khususnya new normal. Dimana ada tantangan dengan perilaku manusia baru, gangguan di setiap lini, dan banyaknya jumlah pesaing yang tidak terduga. VUCA adalah masa di mana perubahan terjadi dengan cepat, bahkan perubahan itu dapat menyebabkan kekacauan dalam suatu sistem jika orang yang bertanggung jawab tidak berinovasi lebih kreatif (Kennedy, 2020, p. 134).

Zaman saat ini dikenal sebagai zaman VUCA, yang merupakan lingkungan yang bersifat volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Era ketidakpastian ini mulai terasa ketika wabah COVID-19 hadir, yang telah menempatkan kita dalam situasi VUCA ini (Poernomo, 2020, pp. 70–71). Perubahan konstan era VUCA menciptakan banyak jebakan bagi para pemimpin. Alhasil, seorang

pemimpin harus optimis agar bisa melihat keuntungan dari perusahaan yang dipimpinnya dan menghadapi segala tantangan (Azahari et al., 2021, p. 115).

Asep Saefuddin, Rektor Universitas Al Azhar Indonesia menjelaskan konsep industri 4.0, mengklaim lulusan pendidikan vokasi dapat menjadi solusi tantangan era industri 4.0. Asep Saefuddin juga menyampaikan bahwa di industri 4.0 terdapat situasi yang saat ini menjadi tantangan bagi Indonesia yaitu volatilitas, ketidakpastian, dan risiko (VUCA). Untuk menyikapi era industri 4.0 dan berbagai isu VUCA (kemdikbud, 2021).

Era VUCA muncul sebagai akibat dari ekspansi pesat globalisasi, yang memungkinkannya menyebar ke seluruh dunia, mempengaruhi kegiatan pemerintahan, sosial ekonomi, dan pendidikan (Mulyadi & Prakoso, 2021, p. 422). Akan lebih mudah bagi individu untuk memahami berbagai topik, mulai dari kegiatan yang dilakukan di lembaga pendidikan hingga informasi tentang sekolah, dengan diperkenalkannya era VUCA di bidang pendidikan (Samosir, 2020, p. 121)

Di era VUCA, kecanggihan harus dimanfaatkan sepenuhnya agar dapat dikuasai dan dikendalikan secara memadai. Dunia berubah secara dramatis sebagai akibat dari teknologi yang semakin canggih saat ini (Zaidah et al., 2019, p. 221). Manajemen sumber daya manusia mengalami salah satu transformasi yang paling signifikan. Sumber daya manusia merupakan aspek terpenting yang dapat mempengaruhi kualitas pendidikan. Perkembangan dunia kecanggihan teknis menuntut kemampuan suatu lembaga pendidikan untuk bersaing di dunia pendidikan. Oleh karena itu, mereka harus membekali diri dan siswanya untuk bersaing di pasar global dengan meningkatkan kompetensinya guna memberikan modal pengetahuan dan keterampilan, serta landasan moral yang kuat bagi siswa.

Berkat kemajuan teknologi, lembaga pendidikan akan lebih mudah mencapai tujuannya dan bersaing di era globalisasi, serta melaksanakan tugasnya dalam kondisi yang paling tepat. Bahan ajar, media pembelajaran, infrastruktur, dan teknologi lainnya sama vitalnya dengan manajemen dan institusi yang mengendalikan pendidikan. Jika ingin meningkatkan penyelenggaraan pendidikan, maka harus aktif di bidang teknologi informasi dan komunikasi, serta harus inovatif dan kreatif dalam menjalankan manajemen pendidikan sehingga mampu bersaing dalam menghadapi peradaban global.

Masuknya era VUCA atau yang dikenal luas sebagai globalisasi telah menciptakan kondisi yang semakin berjalan dan prospek masa depan yang lebih cerah. Karena kualitas keluaran pendidikan sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang mengelolanya dengan baik, maka keberhasilan suatu lembaga pendidikan tidak akan lepas dari penerapan manajemen sumber daya manusia yang terstruktur di dalamnya.

Era digital bercirikan VUCA memiliki potensi untuk membawa manfaat yang signifikan bagi manajemen sekolah dalam berbagai pengaturan. Keuntungan yang dirasakan saat ini adalah kemampuan untuk berbagi atau mendapatkan berbagai jenis informasi secara sederhana, tangkas,

efisien dan berhasil. Model pendidikan dirancang untuk membina dan mengembangkan setiap individu dalam ilmu pengetahuan dan pengalaman sehari-hari, serta dalam ilmu praktis berbasis terapan untuk mengelola sumber daya manusia sesuai dengan gaya hidup dan kebiasaan sehari-hari (Hendrarso, 2020, p. 4). Sebab, untuk mewujudkan tujuan pendidikan yang unggul, kompeten, siap pakai, dan siap pakai dalam menghadapi kompleksitas teknologi, harus mengikuti perkembangan zaman.

Berkaca pada kehidupan individu atau kelompok yang dikelilingi oleh digitalisasi yang perputarannya semakin menakutkan jika dimanfaatkan. Dalam hal ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan akan mencoba menjelaskan bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan di era VUCA.

## **METODE**

Berdasarkan uraian di atas, ada dua aspek utama yang perlu dipelajari: bagaimana pengertian manajemen SDM di lembaga pendidikan, dan bagaimana VUCA mendefinisikan strategi menghadapi era digital. Kajian “implementasi manajemen SDM pada lembaga pendidikan menghadapi era digital bercirikan VUCA” ini dilakukan karena dengan kemajuan teknologi digital dan seiring dengan berjalannya waktu, kini muncul istilah yang dikenal dengan era VUCA, dan kajian-kajian sebelumnya hanya terfokus pada pengelolaan SDM di era digital pada umumnya.

Kajian implementasi manajemen SDM di lembaga pendidikan era VUCA ini didasarkan pada kajian literatur dan data yang dikumpulkan dan dianalisis dari berbagai sumber, termasuk buku dan jurnal ilmiah. Pendekatan kualitatif ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan argumentatif. Metode pengumpulan data dengan mencari informasi tentang objek seperti catatan, buku, tulisan tangan, dan catatan penelitian yang berupa variabel.

Peneliti mengadopsi pendekatan kualitatif untuk menyelidikannya dalam artikel ini. Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kepustakaan. Melakukan studi kepustakaan memerlukan peninjauan berbagai literatur, termasuk buku, catatan, dan laporan tentang temuan studi sebelumnya yang berfokus pada manajemen SDM di lembaga pendidikan dan era digital yang dicirikan oleh VUCA. Sumber kunci dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Rusdiana, Muhammad Soleh, dan Shobikhul Qisom. Sumber sekunder termasuk artikel jurnal nasional dan internasional, undang-undang negara bagian, dan sumber daya online lainnya yang dapat membantu akademisi mengidentifikasi manajemen SDM untuk mengembangkan strategi manajemen SDM di lembaga pendidikan dalam menghadapi era VUCA.

Peneliti membuat penilaian profesional pada para ahli tentang isi/materi penelitian sebelum mengevaluasi data. Selain itu, peneliti melihat strategi institusi pendidikan untuk memperkuat manajemen SDM di era VUCA. Secara teori, peneliti membagi data menjadi bagian-bagian dan karakteristik sebelum menganalisisnya. Setelah data diperiksa dengan benar. Peneliti mengumpulkan data yang relevan dengan topik penelitian, seperti pengertian manajemen SDM dan institusi pendidikan

di era VUCA. Peneliti melakukan analisis isi (Ahmad, 2018, p. 2). Tujuannya adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang subjek investigasi. Akibatnya, peneliti mempelajari literatur tentang manajemen sumber daya manusia, lembaga pendidikan, dan periode VUCA.

Setelah penyelidikan selesai, penulis menyalin temuan dengan cara yang dapat digunakan dalam bahasa tertulis. Untuk memastikan keakuratan data yang diperoleh, peneliti menggunakan triangulasi (pemeriksaan silang) data antara data yang dikumpulkan melalui penelitian kepustakaan dan data observasi, serta strategi dokumentasi. Peneliti mengumpulkan informasi berupa gagasan pengelolaan SDM, lembaga pendidikan, dan periode VUCA. Informasi yang ditemukan kemudian disimpan. Peneliti akan menggunakan dokumentasi ini selama proses pengumpulan data dan analisis data untuk memudahkan pengelompokan dan analisis data. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pengertian HRM, institusi pendidikan, dan zaman VUCA diperlukan dalam pencatatan. Data-data tersebut diperiksa dengan pendekatan pemilahan, dengan pemikiran Manajemen SDM dan era VUCA sebagai faktor penentu.

## **HASIL**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Rahmat Hidayat dan Candra Wijaya mengutip pendapatnya Ali Ma'shum dan Zainal Munawwir, Manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti tangan, dan *agere* yang berarti melakukan; digabungkan menjadi kata kerja managere, yang berarti menangani; diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris, kata benda manajemen (*to manage or manage*). Sekarang, manajemen dapat dipahami dalam berbagai cara. Manajemen dalam bahasa Arab dikenal dengan *idaarah*, yang berasal dari istilah *adaara* yang artinya mengelola (Dr. Rahmat Hidayat & Dr. Candra Wijaya, 2017, p. 5). Sedangkan manajemen di dalam ayat-ayat Al-Qur'an memiliki dua pengertian, yaitu *At-Tadbir* (pengaturan), dimana hal ini dapat dilihat dalam surat As-Sajdah ayat 5. *Ar-Rabbu* (penguasa) yang berarti raja yang mengatur, sebagaimana ucapan Allah dalam surat Al-Fatihah ayat 2 dan Asy-Syu'ara ayat 23-24 (Sutrisno & Fajriyah, 2022, pp. 160–161).

Manajemen sering dipandang sebagai semacam tata kelola di mana upaya dilakukan dalam organisasi untuk merencanakan, mengatur, dan mengendalikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan (Annisyaroh, 2022, p. 115). Manajemen adalah proses bersama yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengaturan untuk mencapai tujuan bersama melalui penggunaan orang dan sumber daya lainnya (Abdulrahman, 2022, p. 6). Manajemen yang efektif dan efisien telah berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara tepat, cepat, tepat, dan aman (Nabila, 2022, p. 58).

Definisi sederhana dari manajemen adalah: mengalokasikan semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan

yang telah ditentukan. Para pemain dalam manajemen adalah orang-orang yang melaksanakan tugas-tugas manajemen. Manajer adalah otoritas atau pekerja yang bertugas menjalankan manajemen agar tujuan organisasi tercapai (Panggabean et al., 2022, p. 1).

Manajemen menurut George B. Terry dalam (Zulkarnain, 2022, p. 1) adalah sebagai proses penataan atau penggunaan yang dimulai dengan proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Prosedurnya melingkar karena kembali ke tahap pertama setelah proses pemantauan terakhir selesai (perencanaan). Manajemen dapat dicirikan sebagai manajemen yang terdiri dari POAC, menurut definisi George B. Terry (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling). Berikut ini adalah pengertian perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengendalian:

Bagian terpenting dari setiap organisasi atau lembaga, serta setiap kegiatan kelompok atau individu, adalah perencanaan. Karena setiap aktivitas akan selalu menemui masalah bahkan kegagalan, suatu tindakan dapat diukur dengan baik dengan perencanaan atau persiapan yang tepat. Untuk dapat memenuhi tujuannya, suatu organisasi atau lembaga harus memiliki rencana operasi yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Perencanaan sangat berguna dalam sebuah institusi karena tanpanya, sebuah organisasi atau institusi akan berfungsi tanpa arah dan mudah hanyut.

Manajer mengatur orang-orang organisasi dan sumber daya material melalui pengorganisasian (*organizing*). Kemampuan organisasi untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan adalah kekuatannya. Semakin terkoordinasi dan terintegrasi kegiatan organisasi, semakin efektif dalam mencapai tujuannya. Pekerjaan seorang manajer memerlukan banyak koordinasi. Manfaat dan tujuan organisasi antara lain mengatasi rintangan atau batasan kemampuan masing-masing individu, bekerja sama untuk mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien, pembagian tugas berdasarkan bakat, dan mengutamakan kepentingan bersama. Idenya adalah untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada posisi yang tepat dalam hal penempatan dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi (*staffing*) (Saragih et al., 2022, p. 4).

Tindakan pemimpin untuk menginstruksikan, mengarahkan, dan membimbing karyawan atau staf untuk melaksanakan tanggung jawab mereka sesuai dengan tujuan yang disepakati bersama dikenal sebagai penggerak (*actuating*). Implementasi, dalam konteks fungsi manajemen, mengacu pada membuat orang mengerjakan tugas-tugas yang telah dialokasikan kepada mereka sehingga mereka dapat memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Tanggung jawab dan fungsi utama yang dilimpahkan atasan kepada bawahan atau anggota harus diselesaikan dengan penuh rasa tanggung jawab, totalitas, dan usaha yang maksimal. Untuk menyelesaikan tugas, pemimpin harus bekerja sama dengan bawahan atau anggota, serta di antara mereka sendiri. sehingga hasil yang diinginkan dapat tercapai (Wiliyanto, 2022, p. 149).

Aktuasi pada dasarnya merupakan sesi implementasi, yakni gerakan atau tindakan yang akan diuji dalam kemajuan agama Islam. Manajer diberi amanah memimpin dengan mengkonsentrasikan petugas

yang ditugaskan untuk dipimpin dan dijiwai agar kegiatan yang diujikan dapat berjalan dengan lancar dan petugas yang ditunjuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan efektif guna mencapai tujuan. Pelaksana juga diwajibkan untuk melakukan tutorial bagi petugas yang ditugaskan dan menjelaskan kebijakan yang telah diterapkan dalam sistem pembinaan secara berkala (Suwandono & Romadlon, 2022, p. 9).

Kontrol mengacu pada upaya manajer untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan sesuai dengan hasil aktual (nyata). Setiap tahun, laporan berkala seperti laporan bulanan, laporan semester, dan laporan pertanggungjawaban (LPJ) disiapkan untuk memastikan bahwa pengendalian dilakukan secara eksplisit. Komponen penting dalam pelaksanaannya adalah penyusunan program kegiatan dan anggaran. Jika perlu, beberapa dilakukan secara informal, dan kontrol tersembunyi adalah suatu kemungkinan. Pengendalian adalah mata rantai terakhir dalam rantai fungsional operasi manajemen, oleh karena itu implementasinya sangat penting. Fungsi terakhir dalam manajemen adalah pengendalian. Tujuan fungsi pengendalian adalah untuk menentukan apakah operasi organisasi sesuai dengan rencana atau tidak. Manajer dan pemimpin organisasi harus terus mengawasi pertumbuhan organisasi. Menentukan standar pencapaian, menilai keberhasilan sejauh ini, membandingkan hasil dengan standar pencapaian, dan melakukan modifikasi jika ada penyimpangan dari standar pencapaian yang telah ditetapkan, semuanya merupakan bagian dari tugas pengawasan. Kemudian untuk tahap selanjutnya kembali ke fungsi perencanaan (Tanjung et al., 2022, p. 7).

Manajemen personalia berbeda dengan manajemen sumber daya manusia. MSDM lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena manajemen SDM memandang orang sebagai aset terpenting organisasi yang harus ditangani dengan tepat (DR HA Rusdiana, 2022, p. 2).

Manajemen sumber daya manusia adalah proses mempekerjakan orang atau pekerja untuk membantu operasi perusahaan atau organisasi. Ini melibatkan menerima, memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia saat ini. Ditentukan oleh organisasi untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sumber daya manusia adalah aspek terpenting dari setiap bisnis atau tim. Sebuah organisasi dibuat dengan konsep beragam yang berguna bagi orang-orang, terlepas dari bentuk atau tujuannya, dan dikendalikan oleh manusia untuk mencapai tujuannya (Tamsah & Nurung, 2022, p. 1). Kegiatan, penerimaan, orientasi, pemberian kesejahteraan, permen, dan hadiah adalah bagian dari penerapan manajemen sumber daya manusia di sekolah (Mantiri, 2019, p. 25).

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan penggunaan manusia secara efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi tertinggi dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Susan, 2019, p. 956). Sumber Daya Manusia sangat vital dan harus dijaga untuk memenuhi tujuan organisasi atau komersial (Amelia et al., 2022, p. 133).

Menurut Malayu S.P Hasibuan (Siti, 2022, p. 23), Tenaga kerja (*human labor*), uang (*money*), teknik (*methods*), material (*materials*), mesin (*machines*), dan pasar (*market*) adalah faktor-faktor manajerial. Aspek-aspek manajemen ini akan lebih efisien, efektif, terintegrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang ideal jika dikelola dengan baik.

Sumber daya manusia berbeda dengan sumber daya lainnya karena terdiri dari orang-orang yang memiliki kepribadian yang beragam dan memiliki pola pikir yang tidak bernyawa yang dapat diatur dan diposisikan sesuai keinginan pengelola. Manusia harus diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara agar setiap orang dapat menjalankan tanggung jawab, aturan, dan hukum yang ada dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan. Manajemen sumber daya manusia telah berkembang dari konsep kemanusiaan, yang merupakan atribut paling signifikan dalam administrasi pendidikan.

Akibatnya, manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai kebijakan dan praktik mengelola orang dalam peran manajerial, yang melibatkan perekrutan, pelatihan, penghargaan, evaluasi kinerja karyawan, dan mempertahankan personel. Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat kegiatan utama: 1) *Staffing*, yang terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan penempatan. 2) Orientasi, pelatihan, pengembangan karyawan, dan pengembangan karir merupakan bagian dari pelatihan dan pengembangan. 3) Motivasi karyawan, yang meliputi evaluasi kinerja, gaji, insentif, dan bonus. 4) Jaminan keamanan dan kesehatan, serta komunikasi dan hubungan karyawan, semuanya merupakan bagian dari kewajiban pemeliharaan (Wiyati & Pradana, 2022, pp. 4–5).

### **Era Bercirikan Vuca**

*Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity* adalah akronim dari VUCA. Adapun "*volatilitas*" mengacu pada kerentanan seseorang untuk berubah. Ketidakpastian merupakan suatu kejadian yang dapat terjadi kapan saja. *Ambiguitas* adalah keadaan yang menimbulkan kebingungan, sedangkan *kompleksitas* adalah situasi yang penuh dengan kerumitan. Kita harus memiliki bakat matematika, salah satunya adalah berpikir kritis, untuk bertahan di era VUCA ini (Astri et al., 2020, p. 27).

Ada "*volatilitas*" dalam periode COVID-19 karena tidak jelas kapan gelombang kedua dan ketiga pandemi akan menyerang, dan "ketidakpastian" karena kebangkitan dan penyebaran pandemi tidak dapat diprediksi. Selain itu, pandemi COVID-19 bersifat "rumit" karena tidak semua jalur infeksi dapat ditentukan, dan sebagian besar infeksi bersifat subklinis, sehingga menimbulkan gejala yang "ambigu" dan pengobatan yang sulit. Akibatnya, kekhawatiran seputar COVID-19 bersifat "VUCA" (Noda, 2020, p. 1).

VUCA merupakan produk kemajuan teknologi yang berdampak pada perkembangan industri. Revolusi industri telah terjadi sebelumnya, dengan revolusi industri 1.0, revolusi industri 2.0, revolusi

industri 3.0, dan terakhir revolusi industri 4.0 yang paling terkenal. Pada periode revolusi industri keempat, ekosistem VUCA mengalami kemajuan yang signifikan (Saleh, 2020, p. 58).

Di era digital, era VUCA dimulai sebagai jaringan internet atau sebagai teknologi informasi berbasis komputer. Alat atau media baru, seperti jaringan atau internet, memiliki kualitas yang mungkin dibangun di era digital. Sebagai akibat dari perubahan budaya dalam penyampaian informasi, media massa bergeser ke media baru atau internet. Karena informasi dapat terkirim dengan cepat, kemampuan media di era digital memudahkan individu untuk menerimanya. Akibatnya, era digital dapat dikatakan sebagai era komputerisasi, karena semua tindakan manusia dapat disosialisasikan dalam berbagai bentuk, representasi, numerik, dan model naratif dengan menggunakan teknologi komputer (multiscreen). Sekarang, berkat teknologi digital, kita berada di tengah-tengah era baru di mana puncak-puncak kecemerlangan manusia di berbagai penjuru dunia saling terhubung. Era digital membawa perubahan signifikan bagi planet ini. VUCA juga berdampak pada bidang sumber daya manusia (Jatmika & Puspitasari, 2019, p. 188).

Sebuah periode yang telah mengantarkan era baru yang menjanjikan, tetapi juga bahaya baru. Manusia semakin mampu memperoleh berbagai informasi dalam berbagai cara, Mereka juga dapat dengan bebas menggunakan berbagai kemampuan teknologi digital untuk menemukan apa yang mereka cari dalam waktu singkat. Segala sesuatu yang bersifat privat (perorangan) kerap diekspos ke publik di era digital karena dianggap tidak tabu untuk dipublikasikan. Kemajuan teknologi yang pesat, khususnya di bidang teknologi informasi, seperti internet of things, smart city, big data, dan artificial intelligence (AI), berdampak pada perubahan lingkungan yang ditandai dengan volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) (Danuri, 2019, p. 122). Sejak tahun 1980-an, ketika teknologi mekanik dan analog digantikan oleh teknologi digital, telah terjadi revolusi digital yang terus berkembang hingga sekarang. Gunakan lebih sedikit kertas karena dianggap lebih aman untuk menyimpan semua informasi penting secara online.

Perkembangan aplikasi digital yang beragam telah merambah berbagai sektor kehidupan manusia dari perspektif sosial, ekonomi, pemerintahan, dan pendidikan. Karena dokumen atau file digital dapat dibuka kapan saja menggunakan komputer atau ponsel, dokumen atau file tersebut menjadi lebih tajam dan ringkas. Untuk mendongkrak elektabilitas dan popularitas, kecanggihan teknologi yang muncul harus dimanfaatkan sepenuhnya, khususnya dalam hal pengajaran. Karena aplikasi atau fitur dapat menghubungkan individu satu sama lain, organisasi atau lembaga satu sama lain, dan bahkan negara satu sama lain, itu dapat memiliki dampak yang luar biasa pada bidang pendidikan.

Penulis melihat dalam pergeseran ke era digital yang ditandai dengan VUCA membawa dua hal dalam keseimbangan. Ada sisi buruk dan sisi baik dari segala sesuatu. Manfaat era digital bercirikan VUCA antara lain: 1) akses lebih cepat ke berbagai jenis informasi, 2) maraknya media massa berbasis digital, khususnya media elektronik yang berperan sebagai sumber pengetahuan dan informasi

masyarakat, 3) kemampuan menggunakan dan menciptakan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, serta kemampuan menggunakan dan mengkomunikasikan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. 4) Dengan tersebarnya sumber belajar berbasis digital seperti perpustakaan digital, forum online, dan lain-lain, sangat memungkinkan untuk meningkatkan kualitas dan pendidikan, 5) mampu berkreasi (berinovasi) di banyak domain yang didedikasikan untuk teknologi digital yang dapat mewujudkannya. lebih sederhana bagi kita.

Diilustrasikan bahwa di era digital yang dicirikan oleh VUCA ini, alih-alih buku dan alat tulis, tas siswa akan diisi dengan komputer atau notebook dengan akses internet tetapi tidak ada koneksi kabel, di mana mata pelajaran semua tersimpan di dalamnya seperti bahan pelajaran, bahan bacaan, sumber audio, video, serta aplikasi untuk kamera digital dan perekam suara, data pribadi, uang elektronik (E-wallet), kode keamanan masuk, gadget penghitung, dan barang sejenis lainnya, ponsel berkemampuan perangkat lunak dengan akses internet, game, musik, radio, televisi, alat musik, perangkat berteknologi tinggi, dan paket makan siang.

Semua modifikasi tersebut menyiratkan bahwa semua peralatan siswa akan berbasis internet pada saat itu, yang akan membantu dalam proses belajar mengajar. Di sisi lain, era digital VUCA memiliki banyak dampak negatif bagi kehidupan, antara lain seperti jatuhnya moral akibat penyalahgunaan informasi, mendidik generasi muda untuk berpikiran pendek, yang dapat menyebabkan kerugian. perhatian, dan mendorong individu menjadi berpikiran pendek, Karena kemudahan akses data, plagiarisme adalah bentuk penipuan yang merajalela, membuat individu ketagihan, dan berpotensi mengganggu kehidupan sosial budaya masyarakat.

### **Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Digital Bercirikan Vuca**

Kehidupan manusia terus berkembang dan maju seiring dengan temuan-temuan penelitian yang dilakukan oleh para ilmuwan dunia dalam upaya memajukan ilmu pengetahuan dan menyikapi berbagai persoalan atau permasalahan yang terus muncul dan berkembang dalam konteks globalisasi. Teknologi informasi merupakan salah satu penemuan studi yang memiliki pengaruh baik dan buruk. Keberadaan manusia menjadi semakin padat sebagai akibat dari kemajuan teknologi.

Lembaga pendidikan harus beradaptasi dengan dunia teknologi informasi sebagai akibat dari revolusi digital yang memaksa mereka untuk mendobrak pola-pola baru dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Jika instruktur pemula di lingkungan VUCA menolak menghadapi tantangan untuk mendapatkan keterampilan dengan kecepatan yang sesuai dengan bakat dan kualitas siswa, mereka akan tertinggal jauh. Berpijak dari riset tersebut, maka perlu bagi suatu lembaga untuk melakukan penyesuaian terhadap sistem informasi secara cepat dan menyeluruh. Munculnya teknologi digital memberikan peluang yang sangat baik bagi dunia pendidikan untuk menggunakan sumber daya yang dimilikinya guna menghasilkan generasi yang unggul di berbagai sektor.

Semua manusia dapat mencapai cita-citanya dalam waktu yang sangat singkat jika memiliki akses modal jaringan internet dan berbagai bentuk perangkat keras (hardware). Kekhawatiran hari ini adalah bahwa peran guru sebagai kelompok penyebaran pengetahuan dan pengembang keterampilan akan menjadi usang karena siswa akan bisa mendapatkan apa yang mereka butuhkan di luar proses pembelajaran tanpa pengawasan atau kepemimpinan profesional. Untuk menghadapi kenyataan ini, pendidikan harus dirancang dengan elemen digital yang dapat diakses 24 jam sehari.

Alhasil, untuk mengikuti perubahan tersebut, beberapa institusi pendidikan di Indonesia telah memasukkan manajemen sekolah berbasis teknologi digital (Muslim, 2021, p. 2) Virtual Account (VA), EMIS, SIBOS PINTAR, SIMPATIKA, dan sistem lainnya adalah contohnya. Dalam skenario ini, antara lain memudahkan instruktur dan wali siswa untuk mengkomunikasikan informasi mengenai pertumbuhan siswa, pengelolaan keuangan, dan kehadiran. Pada kenyataannya, setiap wali kelas memiliki kelompoknya sendiri yang melaporkan kehadiran anak dan kegiatan sehari-hari selama di sekolah (Amalia, 2019, p. 55).

Jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan di luar ponpes, lembaga pendidikan yang bernaung di bawah ponpes tidak ketinggalan informasi atau dengan kata lain tidak ketinggalan update. Beberapa sekolah di kota secara keseluruhan menggunakan teknologi digital, menurut hasil penelitiannya. Setiap wali kelas memiliki grup sendiri untuk orang tua tentang kehadiran siswa dan harian berdasarkan pengumpulan data sekolah, lembaga siswa, dan makalah yang relevan, dan setiap wali kelas memiliki grup sendiri untuk orang tua tentang kehadiran siswa dan harian.

Namun karena proses belajar mengajar sepenuhnya memungkinkan pendidik yang menggunakan keterampilan, hanya sebagian kecil dari guru atau pendidik yang menggunakan teknologi digital dalam kegiatan belajar mengajar. Cara guru menyajikan materi pelajaran menunjukkan kreativitasnya. Pihak lembaga telah menyediakan LCD dan PC sebagai alat pembelajaran teknologi, dan terserah para pendidik untuk menggunakannya. Menurut Sri Indah Suryaningsih dalam (Web, 2022) siswa dan guru dapat menggunakan berbagai platform dan alat pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran khusus mereka. Guru dapat menggunakan perangkat pembelajaran berbasis teknologi digital saat ini atau yang tersedia, atau mereka dapat membuatnya sendiri seperti Portal Rumah Belajar, Televisi Pendidikan, Radio Suara Pendidikan, Akun Belajar (Belajar.id), dan sumber pendidikan lainnya yang tersedia.

Selanjutnya, lembaga pendidikan harus membuat prakiraan atau harapan ke depan untuk menghadapi era VUCA era digital (volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu). VUCA adalah representasi dari keadaan yang bergejolak, tidak pasti, rumit, dan tidak dapat diprediksi (CRGP, 2020, p. 32). Skenario yang mengindikasikan VUCA adalah situasi berisiko tinggi. Ketika sebuah organisasi atau lembaga gagal mengatasi masalah VUCA, itu dianggap gagal. Ketika manajemen risiko berhasil membuat perkiraan yang tepat, kerugian ini dapat dikurangi atau dihilangkan. Ketika data dan informasi

yang diperlukan untuk membuat prakiraan tersedia, tepat waktu, jelas, dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan yang penting, prediksi tersebut dapat menjadi benar (CRGP, 2020, p. 33). Untuk berkembang di era VUCA dan saat perusahaan sedang melalui siklus perputaran, Dr. Shobikhul Qisom, direktur pelaksana KPI Group, menyatakan ada tiga taktik yang harus digunakan. Siklus dimana kurva pertumbuhan organisasi menemukan titik di mana ia bisa naik dan turun (KPI Indonesia, 2019a).

Kepemimpinan adalah pendekatan pertama. Organisasi harus mengkondisikan sumber daya manusianya saat ini untuk fokus pada pekerjaan individu dan tanggung jawab utama mereka sebagai bagian dari rencana ini. Kemudian, sesuai dengan SOP, kembangkan kembali semua pekerjaan (Standard Operation Procedure). Sebagai pemimpin, meningkatkan kualitas dan pengalaman teknis di masing-masing bidang, serta menerapkan perbaikan dan inovasi secara bertahap dan bersikap adil kepada semua personel.

Diferensiasi Produk adalah pendekatan kedua, yang memerlukan pengembangan produk atau layanan yang berbeda dari yang ditawarkan oleh pesaing. Paling tidak, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menerapkan metode ini, yaitu: 1) Barang atau jasa yang kita kembangkan harus memiliki ciri khas (sifat yang membedakannya dari yang lain) dan tidak dimiliki oleh lembaga lain. Misalnya, penilaian penjaminan mutu lulusan kita harus berbeda dengan perguruan tinggi lain. 2) layanan dan produk dapat diandalkan. Layanan yang dikembangkan juga harus diuji di dunia nyata, bertahan lama dan tentunya memiliki nilai praktis jangka panjang dalam perspektif masyarakat, terbukti dengan pengaruh dari wali murid. 3) Barang atau jasa juga harus menarik kinerja di mata, profil sekolah dalam bentuk film, misalnya, harus diperlakukan secara serius dan tidak tampil apa adanya jika diperlukan dalam kemitraan dengan sinematografi atau desainer grafis. 4) Barang atau jasa harus berkualitas sangat baik, bukan hanya sebagai pengisi brosur atau materi pemasaran. Dalam melaksanakan penjaminan mutu berupa lulusan sekolah tahfidz yang hafal minimal tiga juz, lembaga harus berkomitmen untuk merencanakan, memantau, dan menilai program sejak hari pertama masuk kelas hingga siswa menerima nilai akhir.

Pendekatan *low cost* adalah strategi yang terakhir untuk menghadapi era VUCA dan siklus turnaround. Organisasi atau lembaga pendidikan harus tetap mengedepankan efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran. Penggunaan anggaran yang berlebihan dan seringkali keluar dari rapat kerja yang sudah dilakukan di awal tahun akan sangat berdampak pada strategi ini. Pemilihan program saat rapat kerja disusun pun harus mempunyai semangat efisiensi dan efektif. Pendekatan biaya rendah lembaga harus tetap mengutamakan efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran sebagai cara terakhir untuk menghadapi era VUCA dan siklus perputaran. Penganggaran yang berlebihan dan rapat kerja yang sering berangkat yang dijadwalkan di awal tahun akan berpengaruh signifikan terhadap rencana ini. Saat merencanakan sesi kerja, penting juga untuk mengingat efisiensi dan efektivitas saat memilih program. Dr. Shobikh juga memaparkan dengan sangat jelas aspek yang perlu dilakukan untuk menerapkan ketiga teknik tersebut, yaitu: 1) Pelajari siklus PDCA (Plan-Do-Check-Action) dan

reroutenya. 2) Mengikuti prosedur operasi standar masing-masing departemen sesuai dengan deskripsi pekerjaan. 3) Mengadopsi filosofi pengembangan yang konstan (continuous improvement). 4) Menjadikan keunggulan sebagai cara hidup (KPI Indonesia, 2019b).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk mengatasi era VUCA, lembaga pendidikan harus meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Strategi kepemimpinan, diferensiasi produk, dan strategi biaya rendah adalah tiga macam strategi yang dapat diterapkan. Membiasakan serta mengarahkan kembali siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), mengembangkan SOP untuk setiap departemen berdasarkan *job description*, memiliki sikap *continuous improvement*, dan menjadikan kualitas sebagai budaya yang menjadi pertahanan utama di era VUCA adalah semua aspek yang harus ditingkatkan. Peneliti menyarankan agar dilakukan studi yang lebih mendalam tentang program untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di lembaga pendidikan dalam menghadapi era bercirikan VUCA dengan menggunakan strategi yang berbeda untuk penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrahman, S. (2022). *MANAJEMEN PROGRAM LITERASI PADA PERPUSTAKAAN DESA CAHAYA ILMU DESA KARANGANYAR PATIKRAJA BANYUMAS JAWA TENGAH* [Skripsi, UIN Prof K.H Saifuddin Zuhri]. <http://repository.iainpurwokerto.ac.id/13140/>
- Ahmad, J. (2018). *Desain Penelitian Analisis Isi (Content Analysis)*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12201.08804>
- Amalia, S. Z. (2019). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid. *Al-Idarah : Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), 49–57. <https://doi.org/10.24042/alidarah.v9i1.4135>
- Amelia, A., Manurung, K. A., & Purnomo, D. B. (2022). Peranan Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi. *Mimbar Kampus: Jurnal Pendidikan Dan Agama Islam*, 21(2), 128–138. <https://doi.org/10.47467/mk.v21i2.935>
- Annisyaroh, S. (2022). Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pendidikan Islam Perspektif Qur'an Hadits. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(01), 111–124. <https://doi.org/10.30868/im.v5i01.1842>
- Astri, A. W., Zetriuslita, Z., Suripah, S., Leo, L. A. E., Sindi, S. A., Dahlia, A. D., Iis, E. I., & Rezi, R. A. (2020). Sosialisasi Pentingnya Mengasah Kemampuan Berpikir Kritis Bagi Guru Matematika di Era VUCA. *Community Education Engagement Journal*, 2(1), 24–29. <https://doi.org/10.25299/ceej.v2i1.6052>

- Azahari, H., Fantini, E., & Samsudin, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Fintech Pendanaan Xyz di Era Vuca. *Prosiding Seminar STIAMI*, 8(2), 115–123.
- CRGP, M. S., S. Psi, MM, CNLP. (2020). *RISK CULTURE: Creating and Protecting Value by Nurturing Risk Culture*. EDU PUBLISHER.
- Danuri, M. (2019). Perkembangan dan transformasi teknologi digital. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 15(2).
- DR HA Rusdiana, M. M. (2022). *MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA: Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. ARSAD PRESS.
- Dr. Rahmat Hidayat, M. A., & Dr. Candra Wijaya, M. P. (2017). *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI). <https://books.google.co.id/books?id=-ztJEAAAQBAJ>
- Hendrarso, P. (2020). Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi menuju Era VUCA: Studi Fenomenologi Pada Perguruan Tinggi Swasta. *Prosiding Seminar STIAMI*, 7(2), 1–11.
- Jatmika, D., & Puspitasari, K. (2019). LEARNING AGILITY PADA KARYAWAN GENERASI MILLENNIAL DI JAKARTA. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 3(1), 187–199. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v3i1.3446>
- kemdikbud. (2021, February 1). “*Link and Supermatch*”, *Upaya Kemendikbud Tingkatkan Lulusan Vokasi yang Kompeten*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2021/02/link-and-supermatch-upaya-kemdikbud-tingkatkan-lulusan-vokasi-yang-kompeten>
- Kennedy, P. S. J. (2020). *Tantangan Pendidikan Tinggi Menghadapi Perkembangan Teknologi Digital Dalam Era VUCA* (L. Sintha, T. Guswantoro, F. Tobing, A. Purnamasari, & S. Putra, Eds.; pp. 133–148). UKI Press. <http://repository.uki.ac.id/3870/>
- KPI Indonesia. (2019a). *Strategi Organisasi Pendidikan dalam menghadapi VUCA & Kurva Turnaround—KPI Indonesia*. <https://kpi-indonesia.org/strategi-organisasi-pendidikan-dalam-menghadapi-vuca-kurva-turnaround/>
- KPI Indonesia. (2019b, June 15). Strategi Organisasi Pendidikan dalam menghadapi VUCA & Kurva Turnaround. *Kualita Pendidikan Indonesia*. <https://event.kpi-indonesia.org/artikel-pendidikan/strategi-organisasi-pendidikan-dalam-menghadapi-vuca-kurva-turnaround/>
- Mantiri, J. (2019). PERAN PENDIDIKAN DALAM MENCIPTAKAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS di PROVINSI SULAWESI UTARA. *Jurnal Civic Education: Media Kajian Pancasila dan Kewarganegaraan*, 3(1), 20–26. <https://doi.org/10.36412/ce.v3i1.904>

- Mulyadi, M., & Prakoso, L. Y. (2021). Mulyadi OPTIMASI NILAI-NILAI PANCASILA DI ERA VUCA. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(2), 415–426. <https://doi.org/10.47492/jip.v2i2.651>
- Muslim, M. (2021). VISI KEPEMIMPINAN DIGITAL KEPALA SEKOLAH DASAR DI ERA TEKNOLOGI DIGITAL. *Elementeris : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar Islam*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.33474/elementeris.v3i1.8796>
- Nabila, A. (2022). Konsepsi Manajemen, Manajemen Mutu, Dan Manajemen Mutu Pendidikan. *Ability: Journal of Education and Social Analysis*, 56–63. <https://doi.org/10.51178/jesa.v3i1.390>
- Noda, Y. (2020). Socioeconomical transformation and mental health impact by the COVID-19's ultimate VUCA era: Toward the New Normal, the New Japan, and the New World. *Asian Journal of Psychiatry*, 54, 102262. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102262>
- Panggabean, S., Widyastuti, A., Subakti, H., Rosadi, T., Salim, N. A., Saputro, A. N. C., Avicenna, A., Cecep, H., Karwanto, K., Salamun, S., Harianja, J. K., & Purba, R. A. (2022). *Pengantar Manajemen Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Poernomo, B. (2020). Peran Perguruan Tinggi Dalam Menyiapkan Pemimpin Masa Depan menghadapi Era VUCA. *Prosiding Seminar STIAMI*, 7(2), 70–80.
- Saleh, A. R. (2020). Ekosistem Yang Mempengaruhi Pengembangan Pustakawan. *Jurnal Pustakawan Indonesia*, 19(1), 53–66. <https://doi.org/10.29244/jpi.19.1.53-66>
- Samosir, O. (2020). *Karakter Kepemimpinan Berciri Vuca dalam Situasi Pandemi Covid-19: Menuju Kampus UKI yang Berdaya Saing Di Level Global* (L. Sintha, T. Guswantoro, F. Tobing, A. Purnamasari, & S. Putra, Eds.; pp. 119–132). UKI Press. <http://repository.uki.ac.id/3846/>
- Saragih, L., Girsang, R. M., Munthe, R. N., Sipayung, T., Simatupang, P., Napitu, R., & Sinurat, A. (2022). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Siti, B. (2022). *MANAJEMEN KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN DARUL FALAH BATU PUTU KECAMATAN TELUK BETUNG BARAT KOTA BANDAR LAMPUNG* [Undergraduate, UIN RADEN INTAN LAMPUNG]. <http://repository.radenintan.ac.id/17588/>
- Susan, E. (2019). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. 9(2), 11.
- Sutrisno, A., & Fajriyah. (2022). Tafsir Tematik: Konsep Manajemen Perspektif Ayat-Ayat Al-Qur'an. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 153–166. <https://doi.org/10.29062/dirasah.v5i1.326>
- Suwandono, H. I., & Romadlon, D. A. (2022). Effort For The Development of Islamic Religion For Prisoners of Sidoarjo Prisons: *Academia Open*, 6, 10.21070/acopen.6.2022.2095-10.21070/acopen.6.2022.2095. <https://doi.org/10.21070/acopen.6.2022.2095>

- Tamsah, H., & Nurung, J. (2022). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.  
<https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Tanjung, R., Haloho, R. D., Hasibuan, A., Butarbutar, M., Lie, D., Ramdhani, R. F., Sudarmanto, E., Handiman, U. T., Adriani, A., Purba, S., Estiani, E., Purba, B., Oetomo, D. S., Silalahi, M., & Sherly. (2022). *Pengantar Manajemen Modern*. Yayasan Kita Menulis.
- Web, P. (2022). *Pemanfaatan Teknologi Pembelajaran dalam Adaptasi Pandemi Covid-19 / Pusdatin*.  
<https://pusdatin.kemdikbud.go.id/pemanfaatan-teknologi-pembelajaran-dalam-adaptasi-pandemi-covid-19/>
- Wiliyanto, N. R. (2022). Manajemen Pendidikan Inklusi di SMAN 1 Padangan. *Mudir : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(1), 10–18. <https://doi.org/10.55352/mudir.v4i1.490>
- Wiyati, & Pradana, A. G. B. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kajian Teoritis Pengelolaan Pegawai Sektor Swasta & Aparatur Sipil Negara*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).
- Zaidah, N., Jazuli, M., Darsono, D., & Sunarto, S. (2019). Pembelajaran Seni Multikultural Menghadapi Konstruksi Masyarakat 5.0 Pada Era Vuca. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana (PROSNAMPAS)*, 2(1), 218–222.
- Zulkarnain, W. (2022). *Manajemen Layanan Khusus di Sekolah*. Bumi Aksara.